

**WASHINGTON LEE ABE – MAJ QOPM  
EMIDIO ANGELOTTI - 1º TEN QOPM**

## **NEGOCIAÇÃO DO TÉRMINO DE CONFLITO ENTRE GANGUES NAS ESCOLAS**

Monografia apresentada ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, do Departamento de Administração Geral e Aplicada, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Administração de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Barbosa Lemes Junior

**CURITIBA  
2007**

## AGRADECIMENTOS

A todos que contribuíram para a elaboração do presente trabalho, dentre eles os amigos do Núcleo Regional de Educação – Área Metropolitana Norte e, em especial, ao Professor Doutor Antonio Barbosa Lemes Junior, orientador e demais professores das escolas estaduais da Região Metropolitana de Curitiba, nossos sinceros agradecimentos.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>4</b>
<b>1. TEMA.....</b>	<b>5</b>
<b>2. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>3. OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>6</b>
3.1 Objetivo Geral.....	6
3.2 Objetivos Específicos.....	6
<b>4. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....</b>	<b>6</b>
4.1 Formação das Gangues.....	6
4.2 Causas de violência nas escolas e entorno.....	8
4.3 Embasamento legal da Atividade de Patrulha Escolar.....	10
<b>5. EDUCAÇÃO X FORMAÇÃO DE GANGUES.....</b>	<b>11</b>
5.1 A estrutura familiar.....	13
5.2 Projeto político-pedagógico: violência como tema complementar.....	13
<b>6. NEGOCIAÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>7. PREPARAÇÃO PARA A NEGOCIAÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>8. DESCRIÇÃO DA NEGOCIAÇÃO.....</b>	<b>20</b>
<b>9. CONCLUSÃO.....</b>	<b>22</b>
<b>10. SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....</b>	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>24</b>

## RESUMO

Através deste trabalho, pretende-se elaborar um método de negociação com grupos rivais de adolescentes, as ditas gangues, descrevendo um “modus operandi” a ser seguido pelas equipes da Patrulha Escolar e ainda propor à administração pública que seja adotada padronização neste tipo de atendimento prestado pelas equipes de patrulha escolar, haja vista a ocorrência freqüente destes problemas nas escolas e seus arredores, onde integrantes de gangues se agridem entre si, bem como agridem outras pessoas que nada tem a ver com estas organizações, inviabilizando assim alguns alunos de freqüentarem as aulas regularmente. Outra situação provocada pelas gangues é que adolescentes de determinado bairro ou região não podem transitar com segurança em determinados bairros onde existem essas formações. Nossa intenção é que este método não seja algo engessado e sim que ele seja aperfeiçoado ao longo do tempo através de novas leituras e experiências adquiridas.

## 1. TEMA

Negociação do término de conflito entre gangues nas escolas.

## 2. INTRODUÇÃO

Em virtude da desestrutura familiar que assola nosso país, muitos de nossos adolescentes estão crescendo sem o devido acompanhamento dos pais, que geralmente não vivem juntos e quando isso ocorre, muitas vezes ambos se vêem obrigados a trabalhar fora para auxiliar no sustento da família, motivos que levam os filhos a ficarem sem o devido controle, muitos dos quais acabam por passar a maior parte do tempo nas ruas em companhias indevidas. Aí então, pela necessidade de auto-afirmação e ainda para proteger-se estes adolescentes acabam por integrar as gangues, que vão ficando cada vez mais numerosas, somando-se a diversos outros problemas que desencadeiam na atual crise de segurança que assola nosso país.

Neste contexto é que está inserida a Patrulha Escolar, que atua primeiramente na prevenção, e somente num segundo momento, caso realmente seja necessário, atua então na repressão a crimes e atos infracionais, contudo seu objetivo principal é aproximar-se da comunidade escolar, proporcionando esclarecimentos a todos os seus integrantes, agindo desta forma o policial-militar como um consultor de segurança. Como atividades complementares, a Patrulha Escolar interage com as autoridades locais (juízes, promotores, prefeitos, vereadores, etc) e com as comunidades ao redor da escola, através de suas lideranças, realiza o aconselhamento de alunos juntamente com os profissionais da educação, além de executar, quando solicitado pela direção da escola e aprovado pela maioria dos pais, revista pessoal em todos os alunos no interior das escolas e ainda em todas as pessoas que estiverem nas suas imediações, inclusive em estabelecimentos como bares e fliperamas. Em nosso caso específico, os policiais atuam como negociadores, visando conscientizar as gangues a pararem com os conflitos.

Todo esse trabalho, como afirma NEUMANN (2005, p. 11), tem relevante contribuição para o alcance de um dos principais objetivos institucionais da Polícia Militar, que é a redução nos índices de criminalidade e violência.

### **3. OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

#### **3.1 Objetivo Geral**

Elaborar um método de negociação para ser utilizado pelas equipes da patrulha escolar na resolução dos conflitos entre gangues que atuam nas escolas e seus arredores, com vistas a obter resultados mais eficientes e eficazes na atuação das equipes, reduzindo ou acabando com os conflitos provocados pelas gangues.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- a) Aperfeiçoar o método de resolução de conflitos entre gangues já existente, o qual é baseado apenas em experiências pessoais;
- b) Padronizar a atuação da Patrulha Escolar no atendimento a conflitos entre gangues, baseando-se em estratégias de negociação.

### **4. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA**

#### **4.1 Formação das Gangues**

Quando o adolescente, em especial aquele que reside na periferia, se vê morando em um local onde a violência é uma rotina, um dos caminhos para resolver seu problema, segundo o seu entendimento é integrar-se a uma gangue, a qual acredita que lhe trará mais tranquilidade para transitar ao menos pelas redondezas do bairro onde mora, pois algumas localidades da periferia são “dominadas” por estes grupos.

Deste modo ele se sente seguro, pois faz parte de um grupo, onde está rodeado de pessoas conhecidas, mesmo porque não tem condições de freqüentar os locais da moda, tais como danceterias ou barzinhos, cujo preço da entrada está longe de seu poder aquisitivo, *shopping centers*, além de outros lugares freqüentados pelas classes mais abastadas como, por exemplo, os famosos “bobódromos”, ou seja, aquelas ruas,

praças, locais ou parques onde os jovens de classe média e alta transitam com seus veículos, geralmente caros e sofisticados, somado às roupas de marca, que também não são nada baratas, tudo de acordo com nossa sociedade consumista e o *american way of life*. Como afirma LACOSTE (1985, p. 91), as populações dos países “subdesenvolvidos” entraram em um processo dramático que não cessa de aumentar e que lhes impõe necessidades cada vez mais numerosas, mas que elas não as podem satisfazer.

O custo financeiro para se manter este aparato é considerável, portanto aqueles que moram nas periferias são obrigados a ficar por lá mesmo, evitando freqüentar os locais acima citados, pois se sentem inferiorizados. Sua opção imposta pela sociedade é freqüentar a comunidade local e suas praças, bares, lanchonetes e ainda os locais de prática de esportes. Na leitura de LACOSTE (1985, p. 98):

*Nas ruas, passa-se pelas vitrines e portanto se têm mais desejos. Os meios de comunicação em massa, o cinema, o cartaz reproduzem as informações e as imagens que provêm dos países mais ricos. É necessário se dar conta que as estratégias de “administração” das grandes firmas, que condicionam a clientela para criar as necessidades de novas mercadorias, exercem-se também nas grandes cidades dos países subdesenvolvidos (sobretudo na América Latina).*

Diante desta realidade, muitos jovens acabam se integrando às gangues como uma forma de sentirem-se parte da sociedade, já que não conseguem se inserir nos outros espaços sociais. Para esses jovens as gangues representam seu espaço de vivência e, muitas vezes, de sobrevivência, pois esses grupos geralmente delimitam o espaço físico, onde é permitido ou não transitar, criando assim um território próprio a cada um.

Na leitura de NEUMANN (2005, p. 08):

*A violência e a criminalidade tornaram-se uma realidade também nas escolas, trazendo tal intranqüilidade também a professores, pais e alunos, o que exigiu dos poderes públicos medidas eficazes no sentido de minimizar o impacto da violência nesse importante setor da comunidade: o da educação.*

O Coordenador do Centro de Estudos em Segurança Pública e Direitos Humanos da Universidade Federal do Paraná, Professor Pedro Bode, afirma:

*O costume de se reunir em grupos não é coisa de jovens, mas de todas as idades. Os adultos também tem os amigos do futebol, do bar, da universidade, do trabalho ...*

*Para ele, a própria sociedade é culpada pela violência praticada por estes grupos. Ele explica que o jovem não nasce mal, mas aprende os valores que são repassados. O mundo adulto prega a ética, o respeito, a solidariedade. Mas o que se vê por aí é a corrupção, desvio de verbas públicas e um mercado de trabalho competitivo.*

Neste viés, é nossa obrigação, não só como integrantes da sociedade, mas principalmente como membros do poder público, participar do processo de orientação e educação de nossos adolescentes, pois o objetivo principal defendido neste trabalho, é a prevenção. Nosso entendimento é que, quando se trata de adolescentes, a repressão é apenas o último recurso, quando todos os outros falharam.

#### **4.2 Causas de violência nas escolas e entorno**

NEUMANN (2005) afirma que conforme pesquisa da UNESCO realizada em escolas públicas e particulares de 14 estados brasileiros, 60% (sessenta por cento) dos estudantes entrevistados disseram considerar o ambiente escolar inseguro e quase um terço afirmou que foi vítima ou conhece alguém que sofreu algum tipo de violência ou ameaça dentro das dependências escolares.

O fenômeno da violência escolar é mais crítico em escolas públicas de subúrbios, o que reflete as desigualdades sociais que existem na sociedade. Agressões, porte de armas, furtos e roubos também contribuíram para a frustração dos alunos, resultando em reprovação, falta de perspectivas e comportamento agressivo nas relações com professores.

As dificuldades no convívio familiar são percebidas como possíveis desencadeadoras de violência nos alunos. A escola seria apenas o lugar onde esses



conflitos internalizados pelos alunos eclodiriam. O destaque da família como espaço com maior propensão a desencadear atos violentos nas crianças e adolescentes e também o fracasso escolar são percebidos em várias pesquisas (Abramovay e Rua (2002), Guedes (1999), Minayo et al (1999), entre outras).

Na pesquisa de Abramovay e Rua (2002), foram encontradas escolas consideradas seguras em lugares com alto índice de violência e, vice-versa, escolas tidas como violentas inseridas em locais vistos como seguros, ou seja, a questão da violência na escola não pode ser ligada tão diretamente ao grau de segurança do local onde a escola está situada e nem às boas qualidades das pessoas que a freqüentam (pessoas idôneas, que respeitam ao próximo, provenientes de famílias estruturadas, etc.). As autoras apontam a construção de um sentimento de pertencimento e de participação da dinâmica escolar como ponto-chave para construção da paz nesse espaço.

Baker (1998) ressalta a necessidade dos alunos em se sentirem participantes de uma comunidade escolar. Segundo esse autor, para que se possa entender um pouco melhor a violência na escola, é preciso considerar o contexto escolar, ou seja, a sua realidade, e verificar se a escola fornece condições para que o aluno se sinta a ela integrado. A violência na escola pode representar a ausência de um sentimento de identidade e de pertencimento do aluno. Este, por estar excluído da comunidade escolar, não participa da formulação de regras e, por isso mesmo, não entende o contrato social ali formado, não se sentindo, dessa forma, com o compromisso de respeitá-lo.

Para Baker (1998), pertencer à comunidade escolar significa atuar em uma relação entre indivíduos que constroem valores e idéias na busca de um objetivo comum. Significa desenvolver uma cooperação entre os atores escolares visando à construção de regras que beneficiem um coletivo e permitam que o processo de aprendizagem se efetue. Baker (1998) cita alguns estudos que enfatizam a história da afetividade pessoal de alunos como um importante indicador de como se comportarão no espaço escolar. Contudo, seu enfoque está em como a escola lida com esse aluno que, por vezes, não apresenta habilidade para negociar em um impasse. Aliás, o autor também coloca a dificuldade da escola em detectar as necessidades do aluno e a de ela mesma propiciar espaço para negociação.

#### 4.3 Embasamento legal da Atividade de Patrulha Escolar

- a) Constituição Federal;
- b) Constituição Estadual;
- c) Código Penal;
- d) Código de Processo Penal;
- e) Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei 8.069 de 13 de Julho de 1990);
- f) Decreto Lei 667/69;
- g) Lei 6774 – Lei de Organização Básica;
- h) Diretriz 04/2000 – Comando Geral, Diretriz Geral de Planejamento e Emprego da PMPR;
- i) Diretriz 04/2003 – PM/3 – Patrulha Escolar.

A Constituição Federal e o Estatuto da Criança e do Adolescente, dispõem, respectivamente:

**CF: Art. 227** - *É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança e ao adolescente, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão. (grifos do autor)*

**ECA: Art. 3º** - *A criança e o adolescente gozam de todos os direitos fundamentais inerentes à pessoa humana, sem prejuízo da proteção integral de que trata esta Lei, assegurando-se-lhes, por lei ou por outros meios, todas as oportunidades e facilidades, a fim de lhes facultar o desenvolvimento físico, mental, moral, espiritual e social, em condições de liberdade e de dignidade. (grifos do autor)*

**ECA: Art. 4º** - *É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do poder público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos*

*direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária. (grifos do autor)*

**ECA: Art. 53** - Art. 53. *A criança e o adolescente têm direito à educação, visando ao pleno desenvolvimento de sua pessoa, preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho, assegurando-se-lhes:*

*I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;*

...

*V - acesso à escola pública e gratuita próxima de sua residência.*

**CF: Art. 205** - *A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.*

## 5. EDUCAÇÃO X FORMAÇÃO DE GANGUES

Em uma pesquisa com jovens de Brasília, Abramovay et al. (1999) constataram que o aumento simultâneo da riqueza, de um lado, e da pobreza, de outro, estaria gerando a exclusão de vastos setores da população ameaçados pela miséria. E também a idéia de que a escola asseguraria colocação no mercado de trabalho e qualificação como possíveis alternativas para a exclusão e para a desigualdade social convive com o entendimento empírico de que isto nem sempre acontece, especialmente para as populações de baixa renda.

Sposito (2002) encontra uma relação entre a violência e a quebra do diálogo, da capacidade de negociação. Dessa forma, a autora define “violência é todo ato que implica a ruptura de um nexos social pelo uso da força. Nega, assim, a possibilidade da

relação social que se instala pela comunicação, pelo uso da palavra, pelo diálogo e pelo conflito” (p. 60).

Candau et al. (1999) notam que a banalização da violência já atingiu níveis preocupantes na sociedade brasileira. Para estas autoras, a própria naturalização de comportamentos violentos pela cultura de massa contribui para esta banalização. Ou seja, a sociedade atual convive com uma cultura do medo, da desconfiança, da competitividade, da insegurança e da representação do outro como inimigo.

Placco e equipe (2002) afirmam que a questão da violência precisa ser estudada a partir do contexto sócio-econômico-cultural e político da sociedade. De outra forma, corre-se o risco de atribuir ao indivíduo, à sua genética ou a problemas psicológicos, a responsabilidade por ações violentas, seja na sociedade, seja na escola. Além disso, destacam a necessidade de prevenção da violência dentro do espaço escolar e consideram os professores como parceiros privilegiados nesse processo:

A escola pode atuar na prevenção à utilização da violência por meio de projetos que considerem como ponto de partida a vulnerabilidade dos jovens, que mobilizem os professores em torno de uma tarefa coletiva, que se utilizem dos vínculos da escola com a comunidade, valorizando especialmente a participação dos pais. (Placco e equipe, 2002, p. 364)

Aliado a isso, os autores acima enfatizam a necessidade urgente de formar os docentes para poderem atuar preventivamente, posto que o desconhecimento e a falta de informações sobre o contexto da violência podem ter um efeito danoso e inverso ao pretendido. Logo, o trabalho de prevenção da violência na escola requer ações sistemáticas e cuidadosamente planejadas, objetivando a formação do aluno e do cidadão, e ancoradas no projeto político pedagógico da escola (Placco e equipe, 2002).

O ambiente escolar, parte importante da vida comunitária, deve ser um local seguro e tranquilo para pais, professores e principalmente para os alunos, sendo ideal para os trabalhos e campanhas de prevenção e combate ao tráfico de drogas e à violência e ideal para proporcionar uma maior integração entre das Unidades Operacionais de Área da Polícia Militar com a comunidade escolar, com a comunidade em geral e com os conselhos comunitários de segurança, incentivando atividades

culturais e desportivas e orientando procedimentos de segurança individual e coletiva a serem adotados no ambiente escolar (NEUMANN 2005).

### **5.1 A estrutura familiar**

Como afirma LOBATO (2005, p. 07), em inúmeros relatos, o ponto de vista dos professores denota que a violência e o comportamento agressivo dentro da escola não têm origem intra-muros escolares, mas, sim, dentro de casa. Ou seja, foi a família quem perdeu o controle sobre o jovem, foram os pais que não cumpriram a sua obrigação de educar os filhos e jogaram o peso desta responsabilidade, exclusivamente, para a escola. De acordo com os professores, a família deveria se ocupar da formação moral, no sentido de valores e princípios, dos alunos.

É possível também notar algumas concepções da violência na escola como consequência de um entorno violento. Para o grupo de professores, a presença de gangues ao redor da escola e o fato de alguns alunos serem membros delas potencializam a ocorrência de ações violentas na escola, pois, algumas vezes, a escola acaba sendo utilizada como lócus para a resolução de conflitos entre grupos rivais.

*Os caras brigam no final de semana e na segunda vem esperar os alunos aqui na frente. Por causa disso, acontecem muitas brigas aqui na escola.*  
(Ernesto/Escola B)

De acordo com a lei vigente em nosso país, a educação básica inicia no seio familiar, através dos institutos jurídicos do poder familiar, curatela e tutela, dependendo da situação. Em caso de destituição de algum deles, o Estado assume tal responsabilidade, fazendo o papel de família através de instituições públicas especializadas.

### **5.2 Projeto político-pedagógico: violência como tema complementar**

LOBATO (2005, p. 07) em suas pesquisas mostra que outros professores verbalizam que “tentam tirar proveito da situação” e procuram trabalhar o tema da

violência durante as aulas, principalmente os professores de artes, que afirmaram introduzir tal assunto em trabalhos com grafite, desenhos humorísticos ou confecção de textos, com o objetivo de dar ao jovem oportunidade de expressão, bem como criar um ambiente propício para se falar sobre a importância de manter um bom relacionamento interpessoal em sala de aula.

Eu tento tirar proveito disso, levar pra discussão em sala e montar um trabalho. Até porque eu trabalho com arte, aí tento trazer isso para uma leitura. A gente começa a produzir textos e discute o assunto “de onde vem essa violência”? Eu procuro tirar questões e dar para eles pensarem, se expressarem oralmente, escrever, desenhar. (Maria/ Escola B)

As respostas mostraram concepções que vão no sentido de uma *rotinização* destas no ambiente escolar, mesmo que sejam em sua maioria agressões verbais, discriminações, apelidos pré-conceituosos, desrespeito e brigas. De uma maneira geral, a violência está descrita de forma “amena” e com poucos relatos que descrevem o uso de armas ou de agressões graves, o que corrobora a *rotinização ou banalização* destas, de forma que até o pesquisador se deixa enganar quando adota um olhar preconcebido. No dizer de Candau et al (1999), *banalização ou naturalização* de comportamentos violentos, significa que diante da presença freqüente do fenômeno, as pessoas se tornam insensíveis a ele. Dessa forma, pela maneira como os entrevistados se exprimem, as manifestações de violência são freqüentes no dia-a-dia escolar, ou seja, virou uma coisa banal, uma resposta natural dos alunos diante de situações conflituosas. Ao presenciar uma cena violenta, os professores não se chocam mais, podem até se indignar ou temer, porém são coisas já vistas e que sempre acontecem. Alguns pensam que é inútil lutar contra, outros acreditam que só a boa vontade dos profissionais da escola não resolverá o problema.

## 6. NEGOCIAÇÃO

A Patrulha Escolar da Polícia Militar do Paraná, adota uma série de medidas de orientação e prevenção direcionadas aos alunos, pais e professores, por meio de

palestras sobre assuntos diversos como segurança, Estatuto da Criança e do Adolescente dentre outros e ainda são realizadas dinâmicas de grupos com os alunos com o objetivo de serem levantados os principais problemas de segurança nas escolas e sugestões para as soluções destes problemas, interagindo assim com a comunidade escolar. Este trabalho leva a uma maior aproximação entre os alunos e os Policiais pertencentes à Patrulha Escolar, de modo que a negociação não será o primeiro contato entre ambos, muitas vezes inclusive já há uma relação amistosa, proveniente dos trabalhos anteriormente descritos.

O tipo de negociação que é objeto de estudo desse trabalho, já foi realizada diversas vezes apenas com base na experiência empírica dos Policiais Militares negociadores, contudo após os conhecimentos adquiridos durante a presente pós-graduação, vislumbrou-se métodos mais assertivos de negociação que poderão enriquecer deveras as próximas resoluções de conflitos, senão vejamos, na conceituação de Lemes Junior (2006), para que haja uma boa negociação, são fundamentais alguns conhecimentos, habilidades e técnicas, tais como: conhecimento dos negociadores, conhecimento do campo de jogo, relacionamento interpessoal, processo de negociação, estratégias e táticas, os quais serão considerados na montagem da estrutura deste trabalho.

Como disse Tamashiro (2004, p.2), “para alcançar o objetivo desejado, o negociador deve negociar de forma diferente em casos diferentes, utilizando as estratégias mais adequadas, escolhidas a partir dos próprios objetivos”. Nas negociações realizadas até o presente momento, havia uma única estratégia, que servia como base para todo o trabalho, o que se pretende mudar ao final do trabalho, com a construção de novas estratégias que possam enriquecer o processo de negociação.

Outro fator importante a ser analisado diz respeito às pessoas envolvidas no processo, pois Shell (2002, p.42) garante: “as pessoas costumam ser grande parte dos problemas que aparecem. Os executivos de negociação precisam saber lidar com as diferentes personalidades reunidas em volta da mesa”. No caso em questão, as pessoas merecem atenção redobrada, visto que são jovens e adolescentes, muitos deles oriundos de famílias desestruturadas, alguns ainda apresentando inclusive problemas com a justiça, portanto constituem um público extremamente delicado e que

requer cuidados especiais durante os trabalhos, inclusive no que diz respeito à segurança dos negociadores e demais pessoas envolvidas na situação, como, por exemplo, pais, professores ou diretores que acompanhem o desenvolvimento dos trabalhos, os quais geralmente se dão no interior de uma escola.

Durante a negociação, vários princípios devem ser observados, segundo Fisher (1998, p. 61), “os sete princípios universais na negociação são os seguintes: comunicação eficaz, bom relacionamento, descobrir o interesse da outra parte, elaborar os acordos possíveis, convencer a outra parte de que é tratada com justiça, definir para si as alternativas ao acordo e chegar ao compromisso final”. Para finalizar a negociação agradando a ambas as partes, é fundamental a capacidade de se negociar ganha/ganha, segundo Wanderley (2006) o negociador ganha/ganha tem como ponto base que a efetividade de um acordo é produto de sua qualidade por sua aceitação. Qualidade significa atendimento dos interesses legítimos das partes e aceitação é a adesão emocional e comprometimento com o que ficou acordado. E isto só acontece quando se consegue manter o relacionamento em nível construtivo, apesar de todas as divergências e conflitos de interesses.

## **7. PREPARAÇÃO PARA A NEGOCIAÇÃO**

O início dos trabalhos dá-se com o recebimento de ligação telefônica de um diretor de estabelecimento de ensino, que relata a situação de conflito, a qual geralmente já está expondo a risco os integrantes da comunidade escolar local. Tal ligação deve ser repassada ao Oficial responsável pela região, o qual deverá conduzir todos os trabalhos até a conclusão. Os primeiros detalhes são esclarecidos nesta ligação, contudo nesta mesma ocasião já é marcada uma reunião na escola com a direção e demais pessoas envolvidas na administração de tal problema, como por exemplo pedagogas e inspetores. Fato importante a ser observado nesta ocasião é a verificação se a maioria dos envolvidos são alunos do colégio. Em grande parte dos casos a resposta é afirmativa, pois, em tese, todo adolescente deveria estar regularmente matriculado e freqüentando uma escola, de acordo com o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).



Também neste primeiro contato pessoal com os representantes da escola, orienta-se a direção a fazer um levantamento do maior número possível de alunos envolvidos na situação bem como identificar as lideranças de cada grupo. O Oficial acima citado retorna então até o colégio, onde se reúne apenas com as lideranças de ambos os grupos, explicando que a intenção da Patrulha Escolar é tão somente resolver a situação de modo que cessem os confrontos e conseqüentemente todos possam freqüentar a escola em segurança. Importante salientar que durante a conversa com as lideranças é exaustivamente esclarecido que o objetivo da Patrulha Escolar ali não é prender alguém, nem tão pouco tomar providências quanto aos fatos que já ocorreram, visto que isso é competência da Polícia Civil, mas simplesmente resolver a situação, preferencialmente de forma amigável, de modo a cessarem as agressões mútuas, para que todos possam continuar estudando e transitando nas proximidades da escola tranqüilamente, ou seja, sem nenhum receio de ser agredido por membros do grupo rival.

Fica então combinado que as lideranças ali reunidas ficam responsáveis de avisar todos os integrantes de seus respectivos grupos bem como outras pessoas envolvidas na situação de que deverão estar presentes na escola na data e horário combinados, que são escolhidos através de um consenso entre os grupos, a escola e a Patrulha Escolar. É importante também esclarecer a todos que os pais que porventura tenham interesse em participar da reunião também estão convidados, pois a presença deles na maioria das vezes ajuda no transcorrer da negociação, pois sua experiência e maturidade sempre levam a dar bons conselhos aos mais jovens. Observou-se ainda que negociar com adolescentes mais novos, aproximadamente entre 12 e 14 anos geralmente é um tanto mais difícil, pois costumam achar que quando cedem estão perdendo na negociação.

Algo que ainda não foi experimentado, mas segue como sugestão para próximos eventos, é a reunião antecipada dos grupos separadamente antes da reunião geral para ouvir os anseios de cada um individualmente. Quanto aos principais líderes, também vale a pena investir certo tempo em conversas separadas com vistas a convencê-los anteriormente, pois seria de grande valia se no momento da negociação já estivessem propensos a colaborar com a Patrulha Escolar, caso isso não seja

possível, ao menos conheceríamos seu estilo, pressuposto importante para o sucesso da negociação.

Deve-se tomar cuidado com a escolha do local da reunião com todos os envolvidos, aconselha-se escolher uma sala de aula do colégio, por ser ponto neutro, de fácil acesso para todos bem como local em que adolescentes estão acostumados a freqüentar. Por exemplo, tentar reuni-los em um quartel seria um erro estratégico, pois jovens e adolescentes não estão acostumados a freqüentar este tipo de lugar, provavelmente alguns deles inclusive se sentiriam coagidos e desconfortáveis, o que atrapalharia os resultados da negociação. São também convidados para a negociação, um dos diretores do estabelecimento de ensino e pelo menos mais um professor, de preferência aqueles que tiverem facilidade de diálogo com os alunos, pois além de ajudar na persuasão, estes docentes costumam ter conhecimento de muitas informações úteis para enriquecer os trabalhos.

Não se pode esquecer da segurança de todos os participantes do evento, o Oficial responsável pelos trabalhos deverá providenciar o reforço necessário para não expor ninguém a risco. Os negociadores deverão estar fardados, isso facilita a condução dos trabalhos, principalmente nos momentos em que se deve manter a ordem na sala de aula utilizada.

**Retroalimentação:** todas as negociações realizadas deverão ser registradas, em virtude da necessidade de se analisar cada uma delas com vistas a não cometer novamente os mesmos erros e ainda preservar os acertos para repeti-los em outras situações, criando assim um banco de dados para subsidiar as futuras negociações, ainda que sejam modificados os integrantes da equipe, qualquer pessoa que assumir a função terá um excelente material para se instruir, pois as informações não se perderiam com o tempo. Outro objetivo seria o estudo de cada caso visando o aperfeiçoamento contínuo dos métodos utilizados.

**Conhecimento dos negociadores/oponentes:** com vistas a melhorar os resultados da negociação, pode haver um trabalho anterior principalmente com a direção do colégio, mas também individualmente com alguns alunos no sentido de conhecê-los melhor, principalmente os líderes dos grupos, visto que na pratica se observou que esses geralmente conduzem os demais. Assim, haveria também a recíproca, de modo que eles também pudessem conhecer melhor os Policiais que

participam das negociações. Quanto mais conhecermos tais adolescente e suas organizações, maiores as possibilidades de sucesso na negociação.

**Conhecimento da região:** como é bastante comum que boa parte dos problemas estejam relacionados com a localização geográfica da escola e dos bairros ao redor, caso o negociador não conheça muito bem a região, deverá procurar conhecê-la antes da reunião principal, pois esse conhecimento lhe será muito útil durante a negociação.

**Barganha:** geralmente a equipe da Patrulha Escolar vai para a negociação com uma solução pronta para a questão, havendo apenas duas variáveis principais, ou seja, fim dos conflitos ou atuação enérgica da equipe local de Patrulha Escolar. A maior parte do tempo deve ser empregada para tornar viável a primeira, o que na prática foi observado que é plenamente viável, contudo não podem ser descartadas outras opções que também se mostrem viáveis, dependendo da situação específica de um local, talvez essas situação possa ser previamente estudada ou até mesmo possa surgir uma nova solução proveniente da troca de idéias entre os presentes. Não devem ser descartadas essas opções alternativas que atendam aos anseios de todos, devendo haver barganha de ambas as partes.

**Concessões:** para que todos saiam satisfeitos, devem haver concessões por ambos os lados, tanto das gangues, quanto da Polícia e até mesmo da escola se isso for possível. É extremamente importante que ambas as partes sintam que obtiveram alguma concessão.

**Bom humor:** muitas vezes os policiais-militares tem costume de portar-se com seriedade excessiva no trato com a população em geral, mas nesse tipo de negociação, algumas brincadeiras podem quebrar o gelo e aproximar mais as pessoas, facilitando a comunicação entre todos.

**Treinamento/Relacionamento interpessoal:** o ideal é que haja uma equipe treinada para esse tipo de negociação, que participaria de todas elas, acumulando experiência para próximos eventos. Dentre os requisitos para o perfil dos integrantes dessa equipe, deve estar a facilidade de relacionamento interpessoal, em virtude de que seu trabalho seria essencialmente de relacionamento com pessoas desconhecidas e persuasão. Outro pré-requisito é a integridade pessoal, essencial ao negociador.

**Objetivo:** deve ser definido pelo coordenador, após serem consultados todos os demais membros da equipe antes da negociação para que possa ser aprimorado a cada nova situação.

**Pausa:** Deve ser evitada, contudo pode ser concedida pelo coordenador uma interrupção nas negociações, principalmente se ele notar que em algum momento os ânimos estejam um tanto acirrados, devendo-se tomar o devido cuidado para que o grupo não se disperse, o que inviabilizaria a negociação.

**Alavancagem:** de acordo com cada situação, devem ser elaboradas algumas frases de alavancagem para serem usadas durante a negociação, como por exemplo: “você gostaria de vir para a escola e transitar por todo o município sem se preocupar com turmas rivais?”, “você gostaria de ter problemas com a Justiça?”. Esta alavancagem poderia ser seguida pelo processo de pensar-agir, caso seja bem conduzida.

**Conhecimento dos aliados:** não se pode perder a oportunidade de conversar anteriormente com a direção e professores que participarão da negociação, pois esses aliados podem ajudar muito na persuasão dos adolescente, mesmo porque convivem com eles diariamente, portanto lhes conhecem melhor, o que pode ser utilizado em nosso favor, como, por exemplo, expondo seus pontos fortes, fracos e suas necessidades.

## 8. DESCRIÇÃO DA NEGOCIAÇÃO

Na data combinada para a reunião com as gangues, os integrantes da Patrulha Escolar deverão chegar com antecedência suficiente para preparar o ambiente, normalmente uma sala de aula é o suficiente para acomodar a todos, deve-se confirmar também com a direção quais os integrantes da comunidade escolar que participarão do evento. Quando os adolescentes começarem a chegar, deve-se tomar a precaução de não deixar integrantes de grupos rivais permanecerem por muito tempo juntos, como precaução para que não haja mais nenhum desentendimento prévio a negociação, o que poderia prejudicá-la. Normalmente ao entrar na sala de aula, os integrantes sentam-se separados por grupos. São convidados alguns policiais da Patrulha Escolar para participar da negociação, preferencialmente aqueles que tenham um perfil voltado

para tal situação. A negociação não deverá interferir na rotina da escola, de modo que as aulas deverão seguir normalmente.

Logo que a sala de aula estiver pronta, todos as pessoas que já estiverem presentes deverão ser convidados a entrar na sala, aguardando o início da negociação. É importante que se aguarde a chegada da maioria dos integrantes das gangues que irão participar, logicamente que na maioria das vezes nem todos participarão do evento, entretanto basta que participem mais da metade do grupo, sendo tal numero suficiente para obter-se bons resultados.

Iniciando-se a negociação, são expostos os objetivos da Coordenação da Patrulha Escolar para o evento, ou seja, um acordo entre as partes para cessarem as agressões, caso contrario a Patrulha Escolar seria obrigada a agir com extremo rigor para coibir ambos os grupos com vistas a preservar a integridade física de todos e ainda para garantir a segurança daqueles que desejam ir para a escola, o que é obrigatório para todo o adolescente de acordo com o Estatuto da Criança e do Adolescente.

Então a palavra deve ser passada para todos os adolescentes ou membros da comunidade escolar que desejarem fazer uso, onde cada um possa expor seu ponto de vista, de modo que sejam ouvidas todas as pessoas ali presentes, incluindo aí, os representantes da Patrulha Escolar.

Ao ouvir todas as partes envolvidas na questão, deve-se ficar atento para entender quais as causas do conflito, para que sejam discutidas com vistas a resolvê-las ou pelo menos atenuá-las tanto quanto possível.

Quando todos encerrarem suas colocações, são convidados a refletir sobre a situação, analisando quais foram os ganhos e as perdas com os acontecimentos e por fim é proposto que cessem as agressões, pois todos perderam com a situação, contudo até ali por enquanto não houve nada de mais grave como a perda de uma vida, portanto ainda há tempo de parar com as agressões, sem maiores problemas, o que seria muito interessante para todos.

Após todo esse trabalho de convencimento, devem ser envidados todos os esforços para que os presentes concordem com as condições expostas. Caso haja a concordância da maioria, é então finalizada a negociação, de modo que fica combinado que não haverá mais agressões e quem descumprir o que foi acertado, será

exemplarmente encaminhado pela Patrulha Escolar nos casos em que a lei assim o permitir.

O ideal é que a maioria dos integrantes das gangues concorde com as condições colocadas pela Patrulha Escolar. Para se chegar a essa situação é fundamental a participação dos pais, pois sendo pessoas mais experientes, na maioria das vezes ajudam a convencer seus filhos a colaborar com a Polícia, mesmo porque deste modo todos sairiam ganhando com a situação.

Cabe ressaltar que geralmente uma parte considerável dos envolvidos não comparece ao evento, prejudicando um pouco os resultados da negociação, contudo fica acordado que os demais membros que compareceram, ficam encarregados de cientificarem os faltosos de todos os termos do acordo firmado entre todos os presentes.

**Ganha-ganha:** outro fator importante para o sucesso da negociação, é que deve ser demonstrado para as partes que todas terão algum ganho, pois quanto mais positiva for a relação entre as pessoas, mais bem-sucedido é possível ser. Não há necessidade de haver vencedores e ganhadores, contudo para que isso ocorra o planejamento é fundamental.

**Alternativas:** devem ser previstas alternativas no caso de fracasso da negociação. Isso é importante para que se tenha uma saída honrosa.

**Fechamento da negociação:** deve ser proposta uma data para avaliar os resultados no momento do fechamento do acordo firmado entre as partes. Nesta ocasião, onde deverão estar a maioria dos presentes na primeira data, deve ser feita uma recapitulação de todo o processo.

## 9. CONCLUSÃO

No presente trabalho, apenas iniciou-se uma tentativa de padronização de negociação com gangues, esperamos que no futuro, muitos pontos devam ser revistos para os próximos eventos, com o objetivo de melhorar sempre as futuras negociações de tal natureza, pois se aliando a experiência juntamente com os conhecimentos adquiridos na leitura de outras obras, acreditamos que podem ser obtidos assertividade

e sucesso bem maiores, formando-se um banco de dados a ser alimentado freqüentemente, melhorando cada vez mais o nível das negociações.

## **10. SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS**

Sugerimos que tal assunto venha a ser mais bem complementado através de estudo realizado por profissionais de áreas que não estejam ligadas a segurança para que se possa realizar pesquisa sócio-econômica com os integrantes das gangues a fim de verificar qual o perfil das gangues e de seus integrantes que atuam nas proximidades das escolas e baseado nesses conhecimentos, aperfeiçoar a atuação da patrulha escolar em futuras negociações ou até mesmo para reduzir ou acabar com os conflitos por eles provocados antes que se iniciem.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, M., RUA, M. das G. **Violências nas Escolas**. Brasília: UNESCO, Instituto Ayrton Senna, UNAIDS, Banco Mundial, USAID, Fundação Ford, CONSED, UNDIME, 2002.

ABRAMOVAY, M. et al. **Gangues, galeras, chegados e rappers: juventude, violência e cidadania nas cidades da periferia de Brasília**. Rio de Janeiro, Garamond, 1999.

BAKER, J. A. Are we Missing the Forest for the Trees? Considering the Social Context of School Violence. **Journal of School Psychology**, v. 36, n. 1, Charlottesville, Virgínia, USA, 1998, pp. 29-44.

BODÊ, Pedro. Violência Com Jovens Preocupa. **O Estado do Paraná**. Curitiba, Paraná, Brasil, 08 de abril de 2007. Cidade Atenta p. 18.

CANDAU, V. M.; LUCINDA, M.; NASCIMENTO, M. **Escola e violência**. Rio de Janeiro, LP&A, 1999.

FISHER, R., **Negociação, as Regras do Jogo**. HSM Management, São Paulo, p. 61, maio/jun. 1998.

GIL, A. C., **Métodos e Técnica de Pesquisa Social**. 5<sup>a</sup>. ed., São Paulo: Atlas 1999.

GUEDES, M. G. de S. **Violência, Escola e Diálogo**. Dissertação de Mestrado em Educação. Programa de Pós-graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 1999.

LACOSTE, Yves. **Geografia do Subdesenvolvimento**. São Paulo: DIFEL, 1985.

LEMES JUNIOR, A. B. **Estratégias e Habilidades de Negociação**. Curitiba: UFPR, 2006.



LOBATO, Vivian da Silva. **Concepções de Professores Sobre Questões Relacionadas à Violência na Escola**. São Paulo: PUC/SP, 2006, 18p. Disponível em [www.anped.org.br/reunioes/29ra/trabalhos/trabalho/GT20-1739--Int.pdf](http://www.anped.org.br/reunioes/29ra/trabalhos/trabalho/GT20-1739--Int.pdf). Acesso em 05 mar 07.

MINAYO, M. C. de S.; ASSIS, S. G. de; SOUZA, E. R. de; NJAINE, K.; DESLANDES, S. F.; SILVA, C. M. F. P. da; FRAGA, P. C. P.; GOMES, R.; ABRAMOVAY, M.; WASELFISZ, J. J.; MONTEIRO, M. da C. N. **Fala Galera: Juventude, Violência e Cidadania**. Rio de Janeiro: Garamond, 1999.

NEUMANN, DANIEL – Cap QOPM, **Patrulha Escolar Comunitária: A presença da Polícia Militar nas escolas de Curitiba e Seus Resultados**. Monografia (Especialização em Planejamento e Controle em Segurança Pública) Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

PLACCO, V. M. N. S. Et al. **Representações Sociais de jovens sobre a violência e a urgência na formação de professores**. Psicologia da Educação, Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados PUC-SP, n.14/15, VV.AA – EDUC – 1º e 2º sem. de 2002.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C., **Pesquisa de Marketing, conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Prentice Holl, 2002.

SHELL, R., **Na hora de negociar, as pessoas são o problema e a solução**. HSM Management, São Paulo, p. 42, mar./abr. 2002.

SPOSITO, M. P. **Percepções sobre jovens nas políticas públicas de redução da violência em meio escolar**. Revista Pró-posições, São Paulo, v. 13, n. 3, pp. 71-83, set./dez, 2002.

TAMASHIRO, H. R. S., **Negociação**. RAE-eletrônica, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 2, resenha 4, jul./dez. 2004.

WANDERLEY, J. A., **Negociação, Novas perspectivas**. Boletim Insight, São Paulo, 2006. Disponível em <http://www.guiarh.com.br/PAG21Q.html>. Acesso em 10 Jul. 2006.